

<論文>企業間の協調的な競争関係

著者	柿崎 洋一
著者別名	Kakizaki Yoichi
雑誌名	経営論集
巻	49
ページ	205-224
発行年	1999-03-31
URL	http://id.nii.ac.jp/1060/00005599/

企業間の協調的な競争関係

柿崎 洋一

はじめに

1. 協調関係の基本的性格
2. 協調関係と競争関係
 - (1) 戦略グループと協調関係
 - (2) 競争企業と協調関係
3. 協調的な競争関係の性格と形態
 - (1) 協調的な競争関係の基本的な性格
 - (2) 生産過程に基づく協調的な競争関係
 - (3) 事業の多様化に基づく協調的な競争関係
4. 協調的な競争関係の経営的な意義

おわりに

はじめに

企業間の協調関係とは、統一的な指揮のもと完全に統合 (Integration) された合併形態とはゆかないまでも、企業活動のいろいろな面でゆるやかな結びつきを長期的に形成する協働 (Zusammenarbeit) 関係をいう。これには合併事業 (Joint Ventures)、ライセンス-やフランチャイズ契約 (Lizenz-/Franchising-Verträge)、納入や下請け契約 (Langfristige Lieferverträge/Sub-Unternehmerschaft)、その他のさまざまな契約や約束が含まれる。企業間の協調関係は目新しいものではないが、その性格は変わりつつある。競争関係にある大規模企業同士が協調することにより、経営的な重要性を一層高めつつある。従来の協調は、ある企業が直接に競争することを望まない地域で市場に接近するなどの受動的な協調関係の形成が多かった。協調関係の一般化ならびに競争戦略 (competitive strategy) への結合度の高まりが企業における協調関係の経営的な理解の必要性を増大させた¹⁾。ここでは、協調関係の一形態、すなわち同じ産業内で競合する企業間の協調関係を取りあげる。

企業間に形成される協調関係には、一般に相手主体が競争企業の場合と非競争企業の場合とがある。競争企業との協調関係はcollaborationと呼ばれ、非競争企業との協調関係はcooperationと呼ぶことができる²⁾。しかし、collaborationとcooperationは、明確に区別して使用されている訳ではなく、むしろ同義に用いられることが多く見られるのである。したがって、ここではcollaborationとcooperationの区分よりも、競争企業との協調関係という意味で、協調的な競争関係 (Kooperative

Wettbewerbsbeziehungen, cooperative competition) という表現を用いることにする。とくに、競争企業との協調関係には、従来、いわゆるカルテル (Kartell, cartel) が想起されるのである。しかし、ここで取り上げる競争企業との協調関係は、主に企業が市場競争を排除するという目的で形成する市場独占形態の一種としてのカルテルとは異なり³⁾、競争するために形成される、ないし競争関係との共存といった性格をもつのである。たとえば、一部の部品を共通化し、生産費用の削減を計りつつも、最終製品では競争関係にあるような場合である。また、特定の製品や事業分野では合併事業を形成しながらも、その他の製品ないし事業分野では競争関係にあるような場合である。

このような協調関係と競争関係の共存は、いうまでもなく市場経済体制のなかで営利目的を実現するために形成されるのである。したがって、協調的な競争関係の形成は、市場経済における競争を前提として、個別企業の競争力を強化するために実施されるものである。ただし、競争相手との協調関係の形成は、一般的に製品、技術、マーケティング、それに経営資源などの側面でどの企業よりも競争相手のほうが自社と同じようなものを持っているのである。そこでは、自社が弱体化したり、また仕事を奪われる可能性が存在するのである。しかし、重要な利益機会を犠牲にするようなことがないのであれば、戦略が類似しているため共通の課題や認識を得やすいといった点で競争相手との協調関係が効果を発揮することが考えられるのである⁴⁾。ここでは、個別企業が自らの競争力を強化するために競争企業との間に形成する協調関係形態を協調的な競争関係と呼び⁵⁾、その基本的な性格と経営的な意義について検討することにしたいのである。なお、競争者間の協調関係という意味で競争的な協調関係 (competitive cooperation)、coopetition (competition plus cooperation) という表現⁶⁾もここでは同義に理解することにする。

1. 協調関係の基本的性格

企業間の協調関係は、協調関係の主体である企業の視点から見ると、個別企業間の経営資源の相互補完、資本投下にとともなう危険の分散や重複投資の回避などによって、企業活動における成果可能性の確保または新たな発展を意図して形成されるのである。とくに、市場のグローバル化 (globalization)、急速な技術進歩、そして急激に上昇する固定費 (一般的には研究開発分野) や時間要因の高まる企業活動上の意義などの企業環境の変化と経営資源の分散化に対する個別企業の経営施策として位置づけられるのである⁷⁾。そして、企業間の協調関係は、基本的に自社開発、市場取引そして合併や買収によって得られない利益を獲得できる場合に採用されるのである。

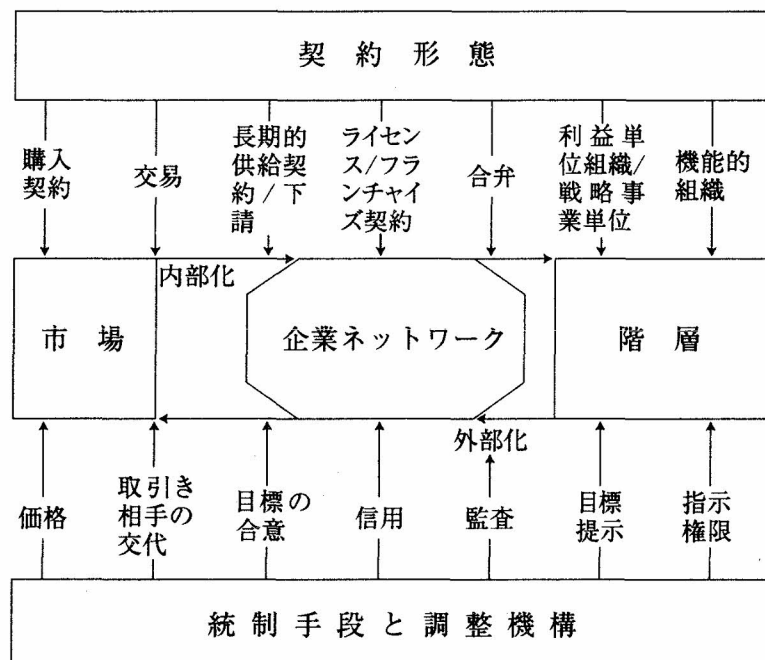
企業間の協調関係によって企業にもたらされる利益としては、第1に2社の活動を1社に集中することによる規模または習熟の経済効果を得ることである。第2の利点は、ある企業がすでにその能力開発に費用をかけているとか、その事業活動において好ましい市場地位を確立しているとか、

優越した資源を保有しているなど、企業間に非対称が存在する事業活動を遂行する知識や能力を取得、集積、販売するなどの接近ができることである。そして、第3には、どちらの当事者も事業の危険や費用をすべて負担するわけではないので、危険を回避するための魅力のある仕組みである。第4の利点は、自社に有利な競争関係を形成できることである⁸⁾。もとより、これらの協調関係の利点は、複合的に追求されたり、獲得されることがある。また、当事者間でも協調関係によって得られる利点は異なることも考えられるが、基本的には当事者間の合意（Konsens）があれば形成されることになる。ただし、当事者間の合意は、企業の法律的、経済的な独立性だけでなく、経営的な意思決定における自立性（Selbständigkeit）⁹⁾を踏まえたものである。

さて、協調関係の基本的性格は、競争企業が非競争企業であるかを問わず、経済的にも経営的にも独立した自由企業を前提として形成される企業間の関係である点に求められるのである。したがって、企業間に経済的な従属関係（とくに資本所有に基づく主従関係）や一方的な経営的意思決定の関係が存在する場合は、協調関係ではなく、いわゆる支配・従属関係とみることができるのである。この意味で、企業間の協調関係は、協働関係や双務的な関係ともよばれ、参加企業が自由で対等な関係にあるということができるのである。ただし、市場での取引関係とは異なり一時的で一回性のものではなく、活動を共有し機能的な関係が形成されるのが協調関係とみることができるのである。同時に、協調関係は、経済的にも経営的にも独立した自由企業を前提として形成される企業間の関係であることから、当然のこととして解消の自由を内包した弾力的な関係でもある。つまり、協調関係の当事者である企業にとって、協調関係の経営的な有効性ないし重要性が喪失した場合には解消されるということである。したがって、企業間の協調関係は、つねに活動を共有し、機能的な関係と解消の自由を内包した弾力的な関係の均衡によって形成されるものである¹⁰⁾。

さらに、企業間の協調関係には、当該の協調領域内で参加企業の利害が継続的、長期的に合致するとは限らないという欠点がある。多くの場合、変化する企業の環境条件は、当初の相互補完的ないし友好的な関係を対立的な関係に変えてしまうかもしれないのである。もとより、企業間の協調関係には、図表-1のように契約にもとづかない同調行動やライセンス契約から合併事業といったより緊密な関係まで含まれるのである。しかし、企業間の協調関係がつねに活動を共有する機能的な関係と解消の自由を内包した弾力的な関係の均衡によって形成されるものである点を考慮すれば、安易な経営施策として理解することは、経営者の責任という意味で避けなければならないといえるであろう。

他企業の経営資源への依存性が高まることは、同時に企業の経営的な自立性への制約を高めることになるのである。したがって、企業間の協調関係は自社の経営的な自立性を維持するためにも、自らの競争上の中核的な優位性（advantage）（買手のために創造できる価値から生まれる）を著し



図表-1 契約形態、調整機構および統制手段

(出所) Wildemann, Horst., Koordination von Unternehmensnetzwerken, in: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 67. Jg. H.4., 1997, S.421.

く損ねるような関係は避けなければならないのである¹¹⁾。要するに、企業間の協調関係は、それぞれの経営的な自立性を守るように、さらに進んで高めるように形成されなければならないのである。このような協調関係と経営的な自立性という逆説的な関係は、パートナーが競争企業である協調的な競争関係においてより顕在化するのである。この意味で協調的な競争関係は、企業間の協調関係が有する逆説的な性格という基本問題を明確にするものといえるであろう。

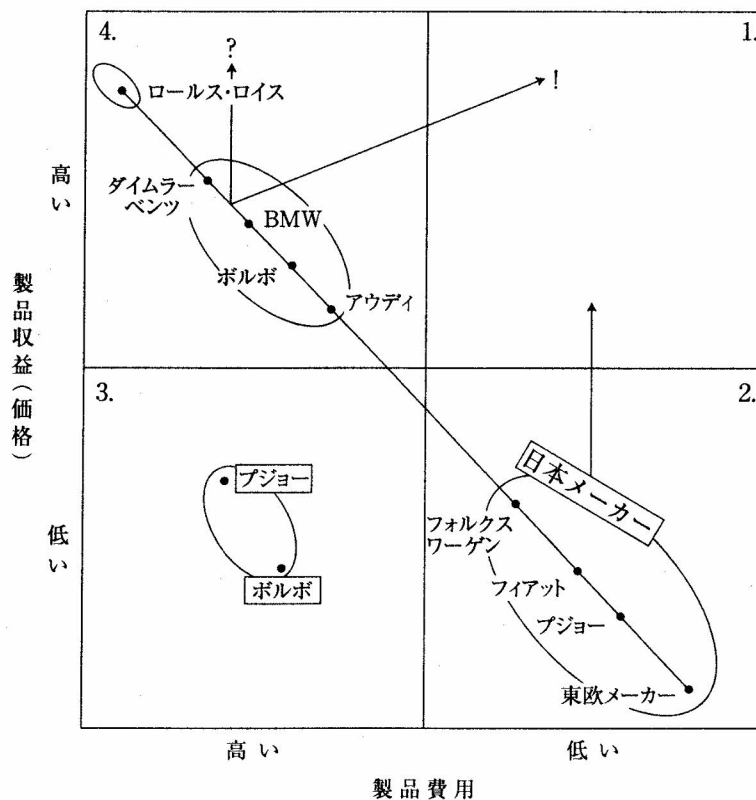
2. 協調関係と競争関係

協調と競争は長い間、アンチテーゼ (antithesis) として理解されてきた。しかし、急速に拡大し、変化する競争環境の変化は、企業の競争上の優位性を短い期間に喪失させることがみられるようになった。言うまでもなく、個別企業が単独でその優位性を維持し、発展させるには自らの努力によって経営資源の開発と蓄積を必要とするのである。しかし、経営資源の分散化と高度化の急速な進展は、ますます企業が単独での経営資源の開発と蓄積を困難にしているのである。もはや、急速な競争環境の変化が企業単独での経営資源の開発と蓄積を凌駕しつつある場合には、自ずから企業は他の企業などと協調して変化への先取りや対応を思考することになるのである。

(1) 戦略グループと協調関係

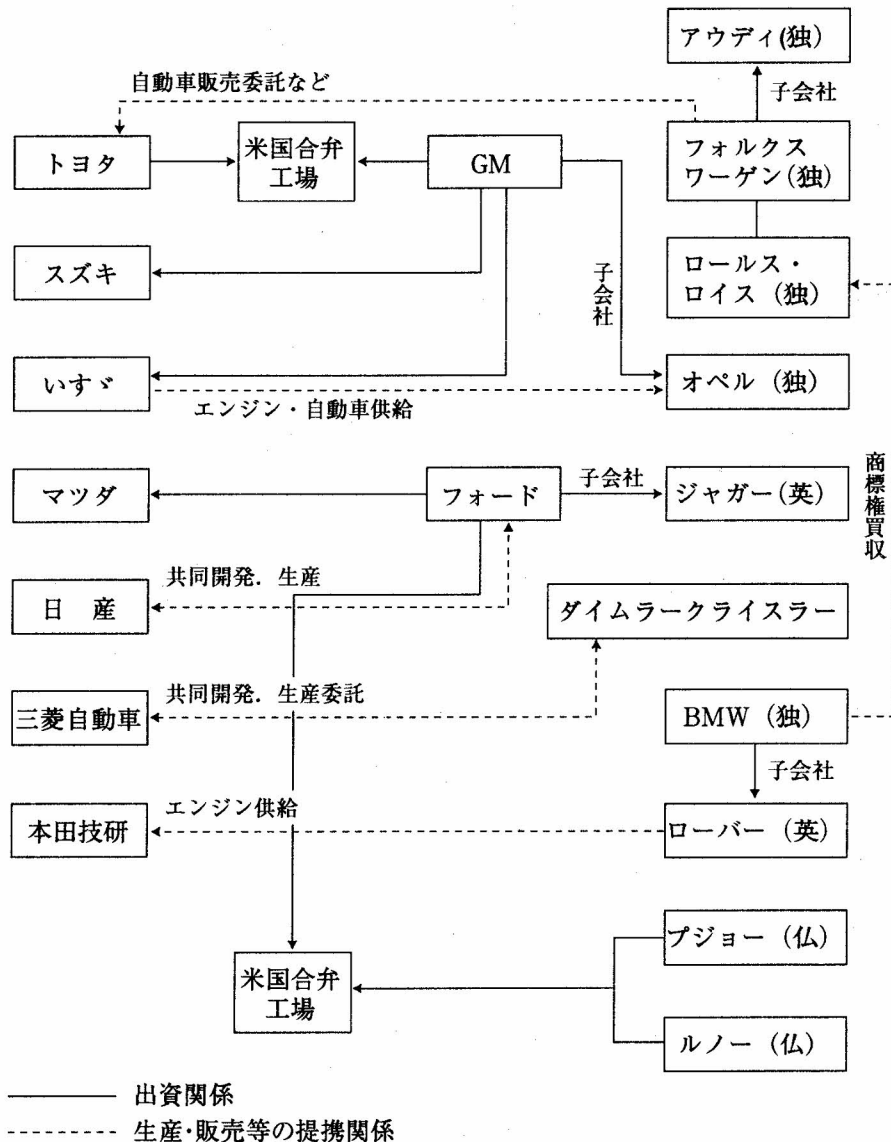
競争と企業の関係は、これまで主に特定の産業分野 (Branche) に焦点を当てて展開する産業組織論的な理解に従って考察されてきたのである。そこでは、特定の産業分野内における集中と分散を企業の相対的な地位に着目して検討してきたのである。しかし、特定の産業分野内の競争は、同一ではないのである。つまり、各企業が、特定の産業分野内に幾つかの戦略的グループ (strategische Gruppen) を形成しているのである。

さて、ここに戦略グループとは、同一ないし類似の戦略パターンによって形成されるのである。具体的には、専門度 (製品、顧客層、販売地域を限定している程度)、ブランド指向度、品質、技術のリーダーシップ、コスト面での地位、サービス提供度や価格政策などによってグループ化することができるのである¹²⁾。たとえば、図表-2のように製品収益 (価格) と製品費用の構造によってグループ化することもできるのである。そして、産業政策的な視点からは戦略グループが消滅し、特定の企業によって独占される状態に注視することになるのである。しかし、競争関係と協調関係の共存は、このような産業分野内に形成される戦略グループという現象を踏まえて理解されることがある。つまり、このような戦略グループを利用した協調関係の形成が行われることがあるのである。



図表-2 自動車産業における構造変化の戦略的問題

(出所) Albach, Horst, Strategische Allianzen, Strategische Gruppen und Strategische Familien, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Heft.4, 1992, S.663.



図表-3 自動車産業の協調関係

(出所) 朝日新聞(朝刊)、1999年1月14日、13版をもとに、Backhaus, Klaus/Piltz, Klaus, Strategische Allianze-eine neue Form Kooperativen Wettbewerbs?, in: *Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, Sonderheft 27*, 1990, S.5. Ohmae, K., *Macht der Triade-Die neue Form des weltweiten Wettbewerbs*, Wiesbaden, 1985, S.154f. Bayerische Motoren Werke Aktiengesellschaft, *Annual Report 1994* および Volkswagen Aktiengesellschaft *Annual Report 1994* も参照し、作成した。

同一の戦略グループ間の協調関係は、戦略が類似しているため協調関係を形成し易いとされるが、相互補完的な協調関係の形成による効果を期待できないとされるのである。他方の異なる戦略グループ間に属する企業間の協調関係は、異質の戦略能力を結び付けることによる相乗効果が期待さ

れるのである。ただし、異質の戦略グループに属する企業間の協調関係では、同一の戦略グループに属する協調関係よりも、何らかの統合力が必要であろうとされるのである¹³⁾。このような戦略グループにもとづく企業間の結びつきは、図表-3のように展開されるのである。とりわけ、BMW社が展開したロールス・ロイス社やローバー・グループの企業買収活動、またはフォルクスワーゲン社によるロールス・ロイス社やアウディ社の企業買収活動は、異質の戦略グループに属する企業間の結合であり、協調関係よりも統合力 (Integrationsgrade) の強い関係といえるのである¹⁴⁾。しかし、同一戦略グループ内の企業間協調は、直接的な競争相手との協調関係であり、協調的な競争関係を形成することになるのである。

このように産業部門の競争は、まず棲分によって戦略グループが形成されるのである。さらに異なる戦略グループ間で協調関係が形成され、個別的な協調関係の束ないしグループへと拡大することによって新たな協調関係グループによる競争関係が生み出されるのである。ここでは、異なる戦略グループを踏まえた新たな協調関係グループによる競争関係が生み出される場合も競争と協調の共存と理解しているが、固有の意味での協調的な競争関係とは位置づけていないのである。もとより、協調関係は、経済的にも経営的にも独立した自由企業を前提として形成されるものであり、企業の買収や合併と異なり特定の産業分野内の企業数を減少させるものではない。また、協調関係グループ内の個別企業間で形成される関係内容も一様ではないのである。たとえば、生産活動、研究開発活動、そして販売活動など多様である。このように協調関係グループによる競争は、個別企業の競争力を支援するように形成されるとともに、より多様な競争形態へと移行する契機をなすものである。

(2) 競争企業と協調関係

さらに、協調関係グループの個別企業がその他の協調関係グループの個別企業と限定的かつ部分的な協調関係を形成する場合がある。そして、異なる協調関係グループに属する個別企業間における部分的な協調関係は、協調関係のなかに、さらに協調関係を織り込む形で形成しているとみることができるのである¹⁵⁾。つまり、競争関係と協調関係の重層関係が形成されるのである。そして、ここでの協調的な競争関係とは、異なる協調関係グループ間の同一戦略グループに属する個別企業間の部分的な協調関係、ないし競争企業間の部分的な協調関係と理解されるのである。ただし、協調関係の形成による競争関係としては、協調関係グループの形成による協調関係グループ間の競争関係も含まれるのである。しかし、同一戦略グループ内の企業間協調は、直接的な競争相手との協調関係であり、固有の意味での協調的な競争関係を形成することになるのである。そして、同じ戦略グループ内での協調関係は、直接的な競争関係にある場合であり、戦略グループ内の競争状況を変

化させることになるのである。これに対して、異なる戦略グループに属する個別企業間の協調関係は、同一の産業部門に属するが、戦略グループが異なるために直接的な競争関係にないと考えられるのである。したがって、協調的な競争関係は、同一の戦略グループに属する企業間の協調関係において典型的に理解されるものである。このことは、同時に異なる戦略グループに属する企業間に形成される協調関係も競争と協調の共存という意味で広義の協調的な競争関係に含まれることになるのである。ここでは、主に直接的な競争関係にある企業間の協調関係に焦点を当てて、企業の競争戦略との密接な関係において検討し、その経営的な意義を明らかにしたいのである。もとより、産業分野内に戦略グループが存在しない場合もありうるが、その場合には一つの戦略グループと考えることができるであろう。

3. 協調的な競争関係の性格と形態

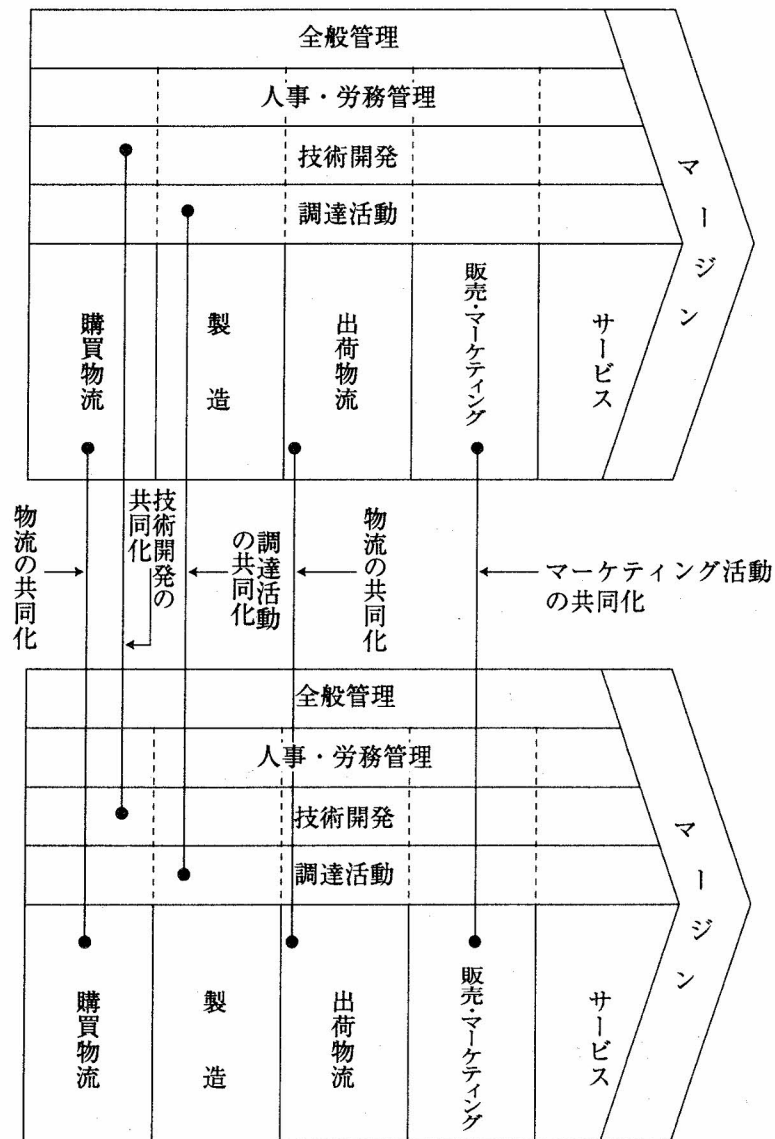
(1) 協調的な競争関係の基本的性格

協調的な競争関係は、個別企業が自らの競争力を強化するために競争企業との間に協調関係を形成することである。そして、このような競争企業は、一般的に製品、技術、マーケティング、それに経営資源などの側面でどの企業よりも自社と類似している企業ということができるのである。したがって、相互補完的な効果というよりも、共通の課題や認識に基づく協調関係の効果に着目することになるのである。企業間関係を単に協調関係と競争関係の何れか二者択一として理解することは必ずしも企業間関係の適切な理解とは必ずしも言いがたいのである。この意味では、企業間の協調関係はより弾力的で機能的な理解をすべきであるといえるであろう。協調的な競争関係は、競争を回避するのではなく、いかに競争するのかということである。その基本は自社の競争優位性をより強化し、その強みを的確に理解してはじめて成功する戦略である。

協調的な競争関係は、部分的な協調関係である。全面的な協調関係は、競争関係を失うことであり、もはや協調的な競争関係ではなくなることを意味するのである。しかし、部分的な協調関係では、企業活動の一部を対象とする協調関係であることから、企業活動の構造を分析することが重要である。企業活動の構造は、機能的な生産過程の構造を基盤としながら、事業の多様化や国際化による多角的な事業構造が考えられるのである¹⁰⁾。したがって、ここでは協調的な競争関係の性格と形態をつぎの2つに区分して検討することにしたい。1つは、生産過程に基づく部分的な協調関係であり、いま1つは多角的な事業構造に基づくものである。ただし、これらの視点は、さらに細分化されることが考えられるのである。そして、細分化が進み、協調する部分がきわめて限定され小規模であるほど、競争関係は維持されることになるのである。

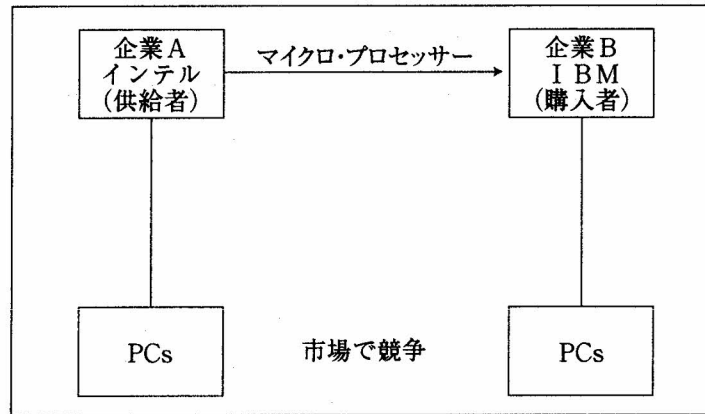
(2) 生産過程に基づく協調的な競争関係

協調的な競争関係は、競争を制限するために利用されるべきではない。したがって、協調的な競争関係は、お互いの競争状況に何らの影響を及ぼさない活動に対象を限定すべきであるとされるのである。つまり、自社の競争優位性をより強化し、その強みを的確に理解してはじめて成功する戦略であることを基本とするのが協調的な競争関係である。



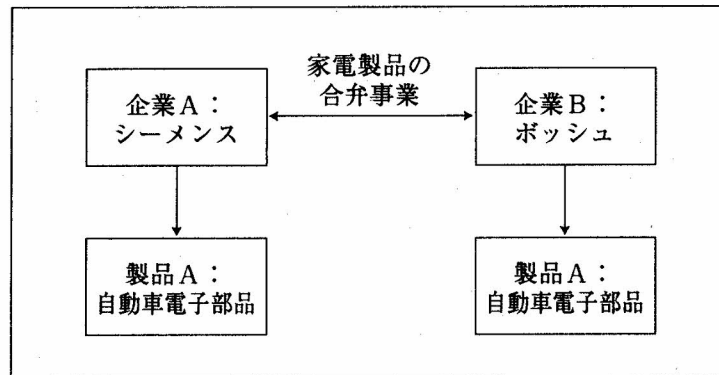
図表-4 価値連鎖間の相互関係の例（消費者向け紙製品の場合）

（出所）Porter, Michale E., *Competitive Advantage, With a new Introduction*, New York, The Free Press, 1998, p327. 土岐坤・中辻萬治・小野寺武夫（訳）『競争優位の戦略』ダイヤモンド社、1985年12月、389頁。



図表－5 競争的な購入者と供給者

(出所) Dowling, Michael und Lechner, Christian, Kooperative Wettbewerbsbeziehungen: Theoretische Ansätze und Managementstrategien, in: *Die Betriebswirtschaft*, 58, 1998, S.86-102.



図表－6 競争的なパートナー

(出所) Dowling, Michael und Lechner, Christian, *a.a.O.*, S.86-102.

さて、このような協調的な競争関係を企業の生産過程という視点から検討するならば、企業の生産過程に基づいて協調する活動と競争する活動を明確に区分し、さらにそれぞれの競争優位性を強化する方向に進めなければならないことになる。ただし、生産過程に基づく協調的な競争関係は、多角的な事業構造に基づく協調的な競争関係に比べると、極めて限定的で調整過程の不安定性が高いと考えられるのである。つまり、生産過程は、調達、製造、販売といった基本的に投入－産出過程から構成され、部分的な協調関係は前後の生産過程と密接に関連しているからである。生産過程に基づく協調関係は、基本的に図表－4のような生産活動の価値連鎖に基づいて理解されることに

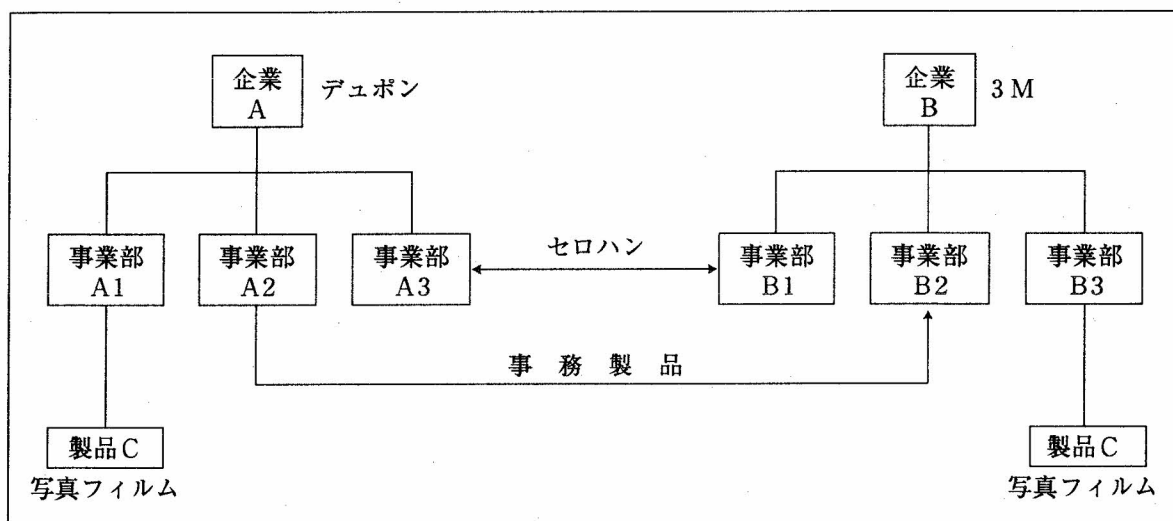
なる。生産活動はそれぞれ異なった経済特性をもつものであり、企業の競争優位性の源泉を形成するものである。このような生産過程に基づく協調的な競争関係としては、図表－５、図表－６のような部品の供給や合併事業などの協調関係が考えられるのである。部品の供給と購入を協調関係によって形成しながらも、その部品を用いた製品については、競争関係にある場合がある。部品の供給企業は、安定した収益とその拡大を目的として、また購入企業は内製化することの費用を削減することができるならば有利な協調関係となる。ただし、購入企業は、特定の協調関係によって調達する部品以外に製品の競争優位性をもっているならば、このような協調関係は競争優位性を強化することになるのである。さらに、自動車メーカーにおける部品の共通化が競合自動車メーカーの間で行われて収益性の改善がなされているとの指摘がある。つまり、より広い部品取引ネットワークを築きながら、同時に企業間の協調関係を構築することが、サプライヤーと自動車企業の双方にとって重要であると考えられるのである¹⁷⁾。そこでは、部品の共通化という購買政策における協調関係の構築による合理化を進めると同時に、製品市場での競争優位性を維持し、高めるために何らかの付加的な競争上の製品価値を生み出すことが重要となるのである。この意味では、協調関係の構築により、自社の競争優位性を高める競争上の付加的な価値を高める活動に、限られた経営資源を効果的かつ効率的に集約することができるのである。それは、とりもなおさず企業の経営的な自立性についての意識を高揚するとともに、そのための具体的な経営施策でもある。協調的な競争関係の構築は経営的な自立性の確立を促進し、協調関係の経営的役割を明示するという意味でも決して看過されてはならないであろう。

(3) 事業の多様化に基づく協調的な競争関係

ついで、企業の事業構造の多様化（多角化）に基づいて形成される協調的な競争関係は、特定の事業分野では協調関係を形成しながらも、他の事業分野では競争関係が存在している場合が考えられるのである¹⁸⁾。この場合、競争と協調関係が２つの企業間に同時に存在することになるのである。要するに、個別企業の経営者は、相手企業と協調しながら競争していることになるのである。このような協調的な競争関係は、事業構造の多様化と競争条件の急速な変化によるものである。

まず、事業部制組織は、図表－７のように個別の事業分野によって協調関係を形成することができるのである。このような協調的な競争関係は、競争関係と協調関係を分離し、より協調関係の対象を限定し、相互に調整するための努力をより限定するという利点がある。したがって、生産過程に基づく協調的な競争関係に比較して、より協調関係を形成し易いといえるであろう。とくに、協調関係の対象となる事業活動と競争関係の対象となる事業活動との間に戦略的な違いや市場分野が異なるなどの事業分野間に競争上の距離が長いほど協調的な競争関係を形成し易いと考えられるの

である。とはいえ、協調関係の対象となる事業活動が経営的に重要度が高い場合には、相互の利害対立や企業の経営的な自立性という点でそうでない場合よりも難しい課題を生じるとともに形成が困難であると考えられるのである。したがって、競争関係と協調関係を分離し、より協調関係の対象を限定し、相互に調整するための努力をより限定するという利点があるとしても、自社の競争優位性を維持し、高めることが基本となるのである。



図表-7 事業単位による分離

（出所）Dowling, Michael und Lechner, Christian., a.a.O., S.97.

ついで、企業グループを前提とした協調的な競争関係は、事業部制組織に比べて競争関係と協調関係の分離がより徹底される形態ということができる。このような企業グループを前提とした協調的な競争関係においては、さらに企業グループの全体的な視点からグループの競争優位性を維持し、高めることが必要である。そこでは、企業グループのグループ経営の構造と性格が重要である。極めて分権的な企業グループでは、他のグループ企業への影響はそれぞれの自立性にもとづいて限定されることになる。これに対して、集権的な場合は、協調関係の内容と形態によっては形成が困難となる場合が考えられるのである。さらに、企業の事業構造の多様化を制度的に展開した別会社、つまり子会社による企業グループの形成という方向性を考えるならば、特定の子会社間では協調関係が形成されているものの、他の子会社では競争関係にあるという場合が考えられるのである。この場合には、企業グループ間の関係において、協調関係と競争関係が共存しているといえるのである。たとえば、A企業グループの一員である子会社（a）がB企業グループの子会社（b）へ部品を供給しながら、最終製品を販売する販売子会社では競争関係にあるといった場合である。このように協調的な競争関係では、企業における事業の多様性と制度化によって、協調関係と競争関係

の分離を促進するという形態が展開されるのである。

4. 協調的な競争関係の経営的な意義

協調的な競争関係を経営的な視点から捉えるならば、端的に経営の自立性という課題に収斂することになるのである。つまり、協調関係と競争関係は、ともに自由企業観を前提とし、さらに経営的な自立性をその基盤とするものである。経営的な自立性のない企業間関係は、一体となった組織体であり階層的な調整によって規定されるのである。同時に、そこでは市場競争関係ではなく、組織的な調整という内部管理的な思考によって展開されるのである。協調的な競争関係は、競争上の優位性を構築する目的をもって主体的に形成されるところに経営的な特質があるのである。この意味では、協調的な競争関係は対外活動として経営の自立性を基盤として形成される点が看過されてはならないのである。したがって、経営の自立性を失うような協調的な競争関係の形成は、経営的に避けなければならない。と同時に、協調的な競争関係を企業の対外活動として理解し、競争関係の焦点つまり競争優位性の構築を絶えず目的として経営的な意思決定を行うことが求められるのである。その中心課題は、経営的な自立性にある。つまり、競争関係は、企業の自立性を具現化したものであり、協調性が自立性を制約するものとして機能することには、慎重に対処しなくてはならないのである。

同じ産業内で競合する企業間の協調関係では、お互いの競争状況に何らの影響を及ぼさない活動に対象を限定すべきであるとされるのである。つまり、自社の競争優位性をより強化し、その強みを的確に理解してはじめて成功する戦略であることが看過されてはならないのである。企業間の協調関係は、合併事業、ライセンス契約、納入契約、販売契約、その他さまざまな契約が含まれる。このような協調関係の多様性は、企業の経営的な自立性に複雑な思考を取り込むことになる。なぜなら、図表－8のように合併事業は、一般に当事者企業以外の新たな企業活動の主体を形成することになり、合併事業そのものの経営的な自立性という課題を生じさせるからである¹⁹⁾。もっとも、合併事業が協調的な競争関係に含まれる場合には、合併事業の経営的な自立性を確立することにより、協調関係と競争関係を分離できるという利点を当事者企業が享受できるのである。しかし、合併事業は資本出資を伴うより緊密で固い協調関係であり、他の協調関係に比較して解消に伴う費用や損失が大きいという点で弾力性に乏しいといえるのである。そして、協調的な競争関係では、「いかに協調関係を形成するかという」研究に偏ることなく、協調関係そのものの経営的な意義やあり方についても研究を進めることが不可欠である。

次元	協調形態		
	合併	少数資本参加	出資のない協調
統制の対象	合併事業とパートナー	パートナー	パートナー
統制の形態	階層的な統制と 所有者的な統制	所有者的な統制	契約的な統制
信頼の表示	権限の委譲と 合併事業の自立性	議決の機構よりも 配分の機構として 持分を利用する	契約的な弾力性
要求される 信任水準	高い	中位	低い

図表－8 協調形態と信頼、統制そして信任

(出所) Teng, Bing-sheng, Between Trust and Control: Developing Confidence in Partner Cooperation in Alliances, in: *Academy of Management Review*, Vol.23, No.3, 1998, p.469.

さらに、協調的な競争関係では、業界の競争構造分析が重要である。たとえば、協調的な競争関係としてすでに提示した図表－6のように位置づけられた場合でも、関連する業界の視点から競争構造分析が図表－9のように戦略グループが形成される場合がある²⁰⁾。たとえば、ボッシュ社が自動車の電子部品事業の相乗効果をめざして地上通信関連の製品生産に参入した場合である。地上通信事業はシーメンス社の中核的な事業分野であり、ボッシュ社と競合することになった。さらに、シーメンス社は、ボッシュ社への報復 (Vergeltung) として自動車の電子部品事業を自社の中核的な事業分野と位置づけ、激しい競争が展開されることになったのである²¹⁾。つまり、当該の産業分野を分析するだけでなく、競争相手であると同時に協調相手である企業の競争優位性を明確にすることが必要である。とくに、当該の産業分野と接近している産業分野については、協調関係によって生み出される成果がもたらす新たな事業機会とも関連して多面的に分析することが必要である。したがって、協調的な競争関係では、多面的な視点から当該の産業分野における競争構造を分析するとともに、企業の競争優位についてより緻密な位置づけが必要である。同時に、このような企業の競争優位を明確にするための多面的な産業分野の競争構造分析によって、新たに協調的な競争関係を形成する可能性が発掘され、促進されるということができるといえるであろう。

<p>衛星通信 製品システム</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ DASA ・ ANT 	<p>衛星通信 サービスシステム</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ ボッシュテレコム ・ DASA ・ DEBIS
<p>支配的企業</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ シーメンス ・ ボッシュ ・ SEL-Alcatel <p>地上通信 製品システム</p>	<p>支配的企業</p> <p>ドイツ・ブンデスポスト テレコム</p> <p>地上通信 ネットワーク・テレコミュニケーション</p>

←川上(製品指向) (サービス指向)川下→

図表－9 ドイツにおける電話通信システムの戦略グループ

(出所) Gerybadze, Alexander, *Strategic Alliances and Process Redesign*, Berlin, Walter de Gruyter, 1995, pp.217-221.

また、当初は同一の戦略グループに属する場合でも、企業の競争優位をより強化することにより異なる戦略グループに属する企業間の協調関係にみられる相互補完的な効果を生み出すことが考えられるのである。この意味では、協調的な競争関係は、それぞれの企業の競争優位を明確にし、経営資源の集中を計ることが経営的な意義として理解されるのであれば、戦略グループ間の移動や新しい戦略グループの形成へ向けた経営施策であるともいえるであろう。いずれにせよ、協調的な競争関係の形成とその運営は、企業の競争優位を確立し、自社の戦略的な方向づけを明確にするための一つの試みとして位置づけられることになるのである。

おわりに

協調関係と競争関係の共存は、企業間関係という視点だけでなく、社会経済的にも過度の競争による生産資源の浪費を防ぐという点で一定の役割を果たすと考えられるのである。過度の競争によって重複投資や過剰設備といった社会経済的な浪費を防ぐとともに、限られた生産資源を集中的に投入することによる経済的、社会的な効用も期待できるのである。このことは、企業の競争戦略がより適切に構想され、実施されることによって社会経済的な効用も高められるということ

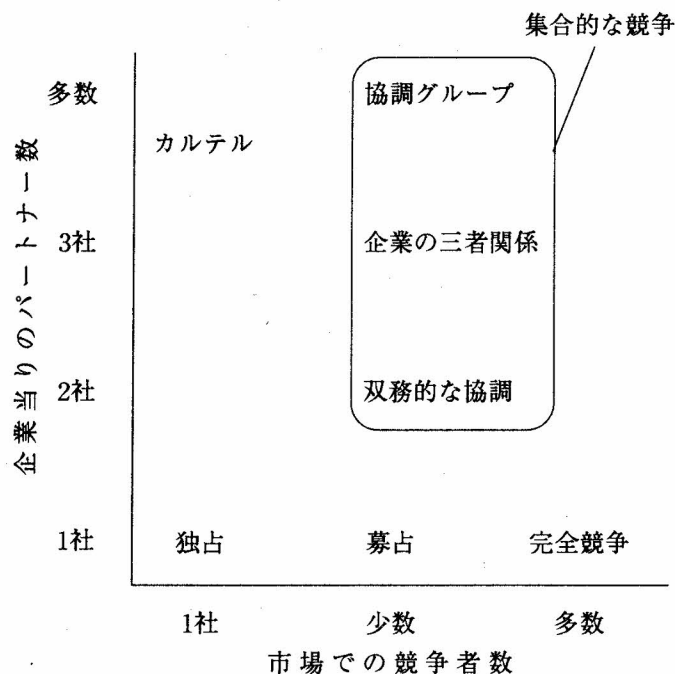
である。とくに、個別企業の競争優位が明確にされ、重要な利益機会を脅かすのでなければ競争企業との協調関係を形成することが企業活動の合理化という点で効果的な施策となるであろう。同時に社会経済的な効用を高めることにもなるといえるであろう。

企業間の協調関係は、競争優位を強化するための選択肢の一つとみなされている。とくに、協調関係は企業活動のあらゆる側面で合理化するために利用できる。しかし、同時に協調関係は他企業との関係活動における調整能力をも複雑化するのである。これは、協調関係が異なる動機をもつ他の独立企業と連携することから派生するのである。協調関係の費用は幾つかの理由から協調期間中を通じて変化する。調整の苦労は各当事者企業がともに働くことを経験し、そして、信頼関係が生まれるにつれて減少する。同様に、協調関係が、互いに利益があることがわかり、当事者の一方が勝手に進行する可能性が減少するにつれて、協調上の費用は低下するだろう。しかしながら、調整費用は、一方または双方の当事者が関心や目標を高めるにしたがって増大する。一方の当事者が協調や継続的な寄与を通じて得ようとした技能や自社組織内の地位を得、他方が脱落するならば、協調上の費用は大きくなるだろう²²⁾。信頼度が高いほど緊密な関係、つまり競争優位に与える影響も大きくなるのである。

協調的な競争関係は、現象的には相手企業と協調関係を結びながらも、競争関係にあるということである。このような企業における協調関係と競争関係の共存は現象的な理解であり、企業の経営という視点からみると異なった理解がなされることになる。とくに協調的な競争関係では、自社の競争優位、つまり価値連鎖において最も経営的に重要な活動の協調関係は、あまりやるべきではないと考えられているのである。企業が当該産業分野において競争優位を保持しようとするならば、その活動を最終的には自分でマスターしなければならない²³⁾。したがって、企業における競争的な協調関係の運営は、基本的に企業活動における協調関係と競争関係を分離して対処することになる。しかも、企業活動の構造は、機能的な生産構造から事業別の構造、さらに特定の事業を遂行するための新会社設立、他企業の買収や合併によって形成される企業グループ構造を活用するなど多様化しているのである。このような企業活動の構造的な多様化は、協調関係と競争関係を分離して対処する経営的な基盤を提供するものであるということができよう。さらに、このことは、協調的な競争関係を単に部分的な最適化という視点からだけでなく、他の生産活動、事業活動そして他のグループ企業との価値連鎖のなかで全体として位置づけ、自社の競争優位を明確にする必要性を高めることでもある。そのためには、企業の経営的な自立性を基盤とした協調的な競争関係の形成という構想が不可欠であるといえるであろう。

(注)

- 1) Schneider, Dieter J.G., *Unternehmungsziele und Unternehmungsk Kooperation*, Wiesbaden, 1973, S.37-51. Porter, M.E. and M.B. Fuller, Coalitions and Global Strategy, in: Porter, Michale E., ed., *Competition in Global Industries*, Cambridge, Harverd Business School Press, 1986, pp.315-316. 土岐 坤・中辻萬治・小野寺武夫 (訳)『グローバル企業の競争戦略』ダイヤモンド社、1989年2月、289-290頁。Wildemann, Horst, Koordination von Unternehmensnetzwerken, in: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 67. Jg. H.4, 1997, S.421.
- 2) Kollaboration, Collaborationには、とくに敵対関係のある相手と協力関係を結ぶといった意味で用いられることがある(『新英和大辞典』研究社を参照)。ここでは、Kollaboration, Collaborationも Kooperation, Cooperationに含めて理解している。
- 3) Kartell, Cartelと Kooperation, Cooperationの違いについては、つぎの図表-10のように Kartell, Cartelを市場における競争相手がいない独占形態と理解する点に求められるのである(Gomes-Casseres, Benjamin, *The Alliance Revolution*, Cambridge, Harvard University Press, 1996, pp.6-10.)。



図表-10 集合的な競争の範囲

(出所) Gomes-Casseres, Benjamin, *The Alliance Revolution*, Cambridge, Harvard University Press, 1996, p.7.

- 4) Lewis, Jordan D., *Partnerships for Profit*, New York, The Free Press, 1990, pp.69-71. 中村元一・山下達哉 (JSMS アライアンス研究会) (訳)『アライアンス戦略』ダイヤモンド社、1993年9月、117-120頁。
- 5) ここでの協調的な競争関係という表現は、つぎの文献に基づいて用いている。
Dowling, Michael und Lechner, Christian, *Kooperative Wettbewerbsbeziehungen: Theoretische*

- Ansätze und Managementstrategien, in: *Die Betriebswirtschaft*, 58, 1998, S.86-102.
- 6) Balling, Richard, *Kooperation*, Frankfurt am Main, Peter Lang, 2., Aufl., 1998. S.19. Dowling, Michael und Lechner, Christian, *a.a.O.*, S.86.
 - 7) Hammes, Wolfgang, *Strategische Allianzen als strategischen Unternehmensführung*, Deutscher Universitäts Verlage, Gabler, 1994, S.2-4.
 - 8) Porter, M.E. and M.B. Fuller, *op. cit.*, pp.322-325. 前掲訳書、301-303頁。
 - 9) 経営的な自立性については、経営的意思決定の機能的な自立性と理解している。なお、法的な独立性は法人格（個人企業あるいは会社形態）を保持している点に、また経済的な自立性は資本所有に基づいて理解している。Thommen, Jean-Paul, *Managementorientierte Betriebswirtschaftslehre*, Bern und Stuttgart, Haupt, 1988, S.50.
 - 10) Gahl, Andreas, *Die Konzeption strategischer Allianzen*, Berlin, Dunker & Humblot, S.51-70. そこでは、協調目標の達成に関連して機能性 (Funktionalität) が理解され、機会主義的な行動 (解消の自由度) の保護という意味で弾力性 (Flexibilität) が理解されているのである。
 - 11) Lewis, Jordan D., *op. cit.*, p.71. 前掲訳書、120-121頁。Porter, M.E. and M.B. Fuller, *op. cit.*, p.342. 前掲訳書、325頁。
 - 12) Porter, Michale E., *Competitive strategy, Techniques for Analyzing Industries and Competitors (with a new introduction)*, New York, The Free Press, 1998, p.129-132. 土岐坤・中辻萬治・服部照夫 (訳) 『競争の戦略』ダイヤモンド社、1982年10月、183-186頁。Albach, Horst, *Strategische Allianzen, strategische Gruppen und Strategische Familien*, in: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, Heft.4, 1992, S.663-670.
 - 13) 岡本康雄「国際的戦略提携とは何か⑤」、『やさしい経済教室』日本経済新聞、1993年5月26日 (朝刊)、12版。
 - 14) なお、BMW (Bayerische Motoren Werke Aktiengesellschaft) 社とVW (Volkswagen Aktiengesellschaft) 社の戦略グループを活用した企業グループ活動については、*Bayerische Motoren Werke Aktiengesellschaft, Annual Report 1994*も参照した。とくに、BMW社はBMW Rolls-Royce GmbHで航空機エンジン (aero engines) の開発もしている。また、BMW社とVW社によるRolls-Royce社への企業買収活動については、生産部門をVWが買収したものの、エンジン事業で有効関係を築いてきたBMW社が「Rolls-Royce」の商標権を譲渡されることになった (日本経済新聞、1998年7月29日 (朝刊)、12版) と報じられている。
 - 15) たとえば、自動車メーカーの協調関係 (提携関係) については、図表-11のように協調関係グループに限定されずに多様な協調関係が形成されている。ただし、より緊密な協調関係という点では、やはり協調関係グループが形成されていると考えられるのである。なお、図表-11は、1980年から1992年までの協調関係 (提携関係) を示したものであり、その後の変化は示されていない。Hammes, Wolfgang, *a.a.O.*, S.325-366.

		BMW	ダイムラー・ベンツ	フィアット	プジョー	ボルシェ	ルノー	ロールス・ロイス	ローバー・グループ	サーブ	フォルクスワーゲン	ボルボ	クライスラー	フォード	GM	ホンダ	マツダ	三菱	日産	スズキ	トヨタ	いすゞ	ナンバー数
欧 州	BMW																						0
	ダイムラー・ベンツ			●							●						●	●				●	5
	フィアット		●		●		●						●	●	●				●				7
	プジョー			●			●		●			●	●	●		●							7
	ボルシェ										●												1
	ルノー			●	●						●	●						●			●		6
	ロールス・ロイス																						0
	ローバー・グループ				●						●					●				●		●	5
	サーブ														●								1
	フォルクスワーゲン		●			●	●		●			●		●					●		●		8
国 米	ボルボ				●		●				●		●		●			●	●		●		8
	クライスラー			●	●							●		●	●	●		●					7
	フォード			●	●						●		●		●		●	●	●				8
日 本	GM			●					●			●	●	●					●	●	●	●	9
	ホンダ				●				●				●					●					4
	マツダ		●											●				●		●			4
	三菱		●				●				●	●	●			●	●		●		●		9
	日産			●							●	●		●	●			●			●	●	8
	スズキ							●							●		●				●	●	5
	トヨタ						●				●	●			●			●	●	●		●	8
	いすゞ		●						●						●				●	●	●		6

図表-11

(出所) Hammes, Wolfgang, *Strategische Allianzen als Strategischen Unternehmensführung*.
Deutscher Universitäts Verlage, Gabler. 1994, S.327.

- 16) Albach, Horst, The Nature of the Firm—A Production-Theoretical Viewpoint, in: *Zeitschrift für die gesamte Staatswissenschaft*, 137, 1981, 717-722. そこでは、企業の生産システムを投入-産出システム (an input-output system)、ついで階層的な投入-産出システム (an input-output system)、そして事業部制による投入-産出システム (a Divisionalized input-output system) に区分して生成史的に検討している。
- 17) 延岡健太郎「第7章 部品サプライヤーの顧客ネットワーク戦略」、藤岡隆宏、西口敏宏、伊藤秀史編『リーディングス サプライヤー・システム』有斐閣、1998年1月、182頁。
- 18) Dowling, Michael und Lechner, Christian., *a.a.O.*, S.96-97.
- 19) Teng, Bing-sheng, Between Trust and Control: Developing Confidence in Partner Cooperation in Alliances, in: *Academy of Management Review*, Vol.23, No.3, 1998, pp.491-512.
- 20) Gerybadze, Alexander, *Strategic Alliances and Process Redesign*, Berlin, Walter de Gruyter, 1995, pp.217-221.
- 21) Dowling, Michael und Lechner, Christian, *a.a.O.*, S.95-96.
- 22) Porter, M.E. and M.B. Fuller, *op. cit.*, pp.326-327. 前掲訳書、303-305頁。

- 23) *idid.*, pp.341-342. 同上訳書、323-325頁。Lewis, Jordan D., *op. cit.*, p.71. 前掲訳書、120-125頁。そこでは、競争関係と協調関係を分けて考えることが、競争相手企業との協調関係が破滅的な対立にならない施策であるとしている。

(1999年1月21日受理)